Functional Plan for the Record Keeping Community of the Government of Canada

- A Framework for Renewal -

Consultation Draft
May 8, 1997

Functional Plan for the Record Keeping Community of the Government of Canada

- A Framework for Renewal -

1. Purpose

1.1 The purpose of this report is to identify the human resources issues associated with the management of records in the Government of Canada and to propose how these issues should be addressed. The report begins with an overview of the current state of record keeping in the Government of Canada and continues with the identification of the core competencies required to build effective record keeping infrastructures in the electronic work environment that has emerged in most government institutions. Based on a discussion of the gap between existing and required skills, knowledge and abilities, it concludes with a list of suggestions for further action.

1.2 While the record keeping community includes all public servants (regardless of level) involved in creating, collecting and/or receiving records in the course of their activities, the focus of this report is on those individuals (i.e. records specialists) responsible for building the infrastructures of policies, systems and standards for managing records (especially electronic records) required to support the business and accountability of government institutions.

1.3 In focussing on the records specialists, the report serves as a building block to deeper examinations of broader issues such as the core competencies of public servants with respect to records and record keeping.

2. State of Record Keeping in the Government of Canada

2.1 On an increasing scale, the defacto record of government decision making and the primary source of information required to support the delivery of government programs and to permit government institutions to hold themselves accountable is being recorded in electronic form.

2.2 In the emerging electronic work environment, records are often created, collected or received without being subject to the procedures or rules that govern when a record should be kept, where it should be kept, by whom, and for how long (e.g. users are questioning the status of their e-mail messages - are they "records"? Where and how should they be stored? How can they be retrieved? etc.).

2.3 The record keeping questions and issues in the electronic work environment address three broader issues:

- the absence of records may lead to accountability requirements not being met;
- the inability to access and retrieve records may lead to poor decision making; and
- the time wasted in accessing and retrieving records that are scattered and unorganized may lead to increased costs.

2.4 Officials at all levels recognize, intuitively, the importance of the records they require for business and accountability purposes but are unsure of the rules for capturing records, fear becoming their own record keepers (and, as a result, often ignore the issue altogether) and are concerned about the absence of experts who can provide the user friendly solutions they require.

2.5 The records management community is responsible for ensuring the design, implementation and maintenance of effective records management infrastructures within their institutions. Many lack the knowledge, skills and abilities required to build such infrastructures for the electronic work environment.

2.6 Records management infrastructures are in danger of collapse (through resource reductions, retirements, etc) and there are few equipped with the knowledge, skills and abilities required to rebuild new infrastructures that are relevant to the business and accountability needs of government institutions.

2.7 Senior managers (Directors, Directors-General, ADM's) responsible for records management are concerned about the adequacy of their programs but are unsure of the direction they should take in correcting the situation.

2.8 The Treasury Board Secretariat is developing a new information policy framework but is concerned about the ability of the current records management community to adopt and implement those aspects of the policy that address record keeping.

2.9 The National Archives of Canada has issued guidance on the management of electronic records, participated in the TBS led procurement of a shared government records/document/information (RDIMS) system, and led a government-wide initiative to adopt a records management standard. However, it shares the TBS concern about the ability of the records management community to exploit the benefits of these initiatives.

3. Core Competency Requirements for Modern Record Keeping

3.1 The establishment of an effective record keeping infrastructure is based on:

- public servants at all levels who understand the importance of records and recognize the need for a record keeping infrastructure (i.e. policies, systems, and standards for capturing and maintaining records);

- records specialists who know how to build and maintain the record keeping infrastructure.

3.2 However, education and training modules for record keeping have yet to be developed and incorporated into public servant courses, especially at the senior level.

3.3 Relevant education and training programs have yet to be developed for the records specialist although these will likely emerge based on the results of studies such as the National Archives' "Preliminary Study on the Core Competencies of the Future Records Specialist" (see attached). The study involved interviews and focus groups with selected officials (e.g. records managers, information technology specialists, users, etc.) from across government. The purpose was to identify the core competencies of the future records specialist based on the following vision of records management:

> *"record keeping and accountability are built into the business processes and electronic work environment thereby ensuring that records are available, understandable and usable."*

3.4 The achievement of this vision was expected to lead to the following outcomes:

- government institutions plan for, create, collect and maintain adequate, reliable, purposeful and usable records in the normal course of business;

- government records are identified, described, classified, organized, stored and protected so that they remain accessible for as long as needed by government and the public;

- government officials understand the function of records and apply good record keeping principles based on policies, procedures, standards and practices developed by authorized officials.

3.5 In order for the outcomes to be achieved, a number of user and organizational pre-requisites were presented and a series of management, people, record keeping and technology requirements were described. This framework of pre-requisites and requirements formed the framework within which a preliminary list of the core competencies for a records specialist was developed.

3.6 According to the Report, a records specialist working in an electronic work environment would be required to demonstrate the following core competencies:

- knowledge of the business of the organization and its processes and workflows as well as the accountability requirements of the organization;
- knowledge of the criteria and analytical process for establishing rules for record keeping (i.e. what records need to be captured based on the business needs of the organization; procedures, standards, and practices for the identification, description, classification, organization, storage, protection, retention and disposition of records);
- knowledge of the methods for incorporating record keeping requirements into the design of business applications, work processes and management functions;
- knowledge of strategic planning, project management, and performance standards and measures;
- knowledge of evaluation techniques for measuring the effectiveness of the record keeping infrastructure of the organization;
- ability to work well with colleagues in the information technology, legal services, management and user areas of the organization as well as any other individuals or groups who have an interest in the record keeping infrastructure of the organization;
- ability to analyse and conceptualize;
- ability to communicate complex ideas and concepts to diverse audiences; and
- ability to serve as an advisor or coach to raise awareness of managers and other users about the importance and relevance of records as a source of information for decision making and the delivery of programs and services, as well as an instrument to meet accountability requirements.

4. The Existing Records Management Community

4.1 The gap between the current base of knowledge, skills and abilities across government and what is required to address the management of records in the electronic work environment is significant.

4.2 It is estimated that approximately 15,000 people are involved in records management across the government. Those at the officer level are normally in the CR or AS categories (normally CR 3-4; AS 1-4). Those at the level of records manager are normally in the AS category (normally AS 5-6). Records managers often report to a Director of Information Management or Administration who may be at the AS 7 or EX-1 levels (in large departments).

4.3 Although the situation is evolving, records management officers are often responsible for the management of records other than those in electronic form. In many departments they are often located both organizationally and functionally at some distance from the user areas and find themselves focussing their efforts on the management of the semi-active and dormant files of the department. They have little direct influence on the record keeping practices of users at the desk top (i.e. at the point of records creation).

4.4 The education and training background of records management officers is normally the completion of secondary school or equivalent while records managers normally have either the same background or, in a few cases, have completed at least some university education and, in a very few cases, completed an under graduate or graduate degree. Directors of Information Management, Administration or their equivalents often reflect backgrounds that are other than records management (e.g. information technology, library science, human resources management, etc.). Most have completed under graduate or graduate degrees in a wide variety of fields including library science, public administration, computer science, commerce, etc.

4.5 The existing records management community is not well positioned to function in an electronic work environment which requires record specialists to:

- become involved at the front end of the records creation process (i.e. at the planning stage);
- set standards for record keeping that are relevant to the business and accountability requirements of the organization;
- work with technical specialists in incorporating these requirements into the design of systems (including office support systems), and
- serve as a coach and advisor on record keeping matters to officials at all levels in the organization.

4.6 Individuals in other groups (office systems, data administration, legal services, library services, curators, information security, program areas, etc.) are becoming familiar with record keeping concepts, especially in the electronic environment. These individuals, rather than records management staff, may become the records specialists of the future.

5. Existing initiatives

5.1 A number of initiatives are underway which should be used as building blocks for further work in developing the record keeping community in the Government of Canada:

- The National Archives, based on its role in facilitating the management of government records is prepared to take a lead role in cooperation with government institutions, TBS, education/training providers, professional associations and unions.

- Several departments and agencies such as National Defence and the Privy Council Office have taken steps to analyse core competency requirements for their information management and information technology sectors. The results of these efforts will benefit other institutions including those addressing the records management area.

- The Duxbury study on the IM/IT Community provides important demographic data that should be used in future initiatives dealing with the records management community.

- The Institute of Informatics Professionals launched an RFP for education services that included an information management component. The lessons learned from this experience together with the IM framework used in the RFP should be used as the basis for further work.

- The FORD/IARD program supports the recruitment, appointment, and education/training of members of the finance community. Its focus on "cradle to grave" management of the community (i.e. from recruitment in universities to career management) could serve as a useful model for other functional communities such as the records management community.

- The Alliance of Libraries, Archives and Records Management (ALARM), a national sector management initiative sponsored by HRD, is identifying the core competencies for information management. Liaison with this group will be important and could accelerate the development of similar products for the federal government.

- The Records Management Institute (RMI) is a professional association dedicated to providing support to the federal government records management community. The Association of Records Managers and Administrators (ARMA) is an international organization dedicated to the advancement of records management (often through Industry Action Groups and local chapters). Both the RMI and ARMA can play an important lead role in community renewal.

- The Working Committee on the IM/IT Community, chaired by an ACIM representative, and the TBS led initiative to develop a functional plan for the information community, as well as related initiatives designed to address the migration of IT expertise to the private sector will have an impact on initiatives focussing on the records management community. The relationship established among the IM/IT committee, the TBS Functional Plan, ACIM, TIMS, and the deputy level La Relève initiative could be a useful structure into which the records management initiative could be linked (i.e. rather than establish a separate structure).

- The IM Forum, which comprises selected Directors of Information Management, was established in December, 1996 to advise the National Archives on the direction it should take in carrying out its government-wide mandate to facilitate the management of government records. This Forum should be used as a stakeholders group to both consult on and review/endorse records management renewal initiatives.

- Related initiatives underway at the international level include the development of training programs for records management staff in developing countries, the renewal of university level records management education and training programs in several countries, and the development of information management education/training strategies in response to the emerging Global Information Infrastructure (GII). An Accord, recently signed by ARMA, the International Council on Archives (ICA) and the International Records Management Trust (IRMT), brings together the resources and expertise of the three organizations to focus on training and education issues.

6. Recommendations

6.1 Based on the work already underway, a study should be conducted with the following objectives (the NA has agreed to sponsor the study with IM Forum support):

- to identify and define the key functions and activities (i.e. job models) associated with the design, implementation and maintenance of records management infrastructures for government institutions;

- to identify and define the core competencies required to carry out the functions and activities (building on the results of the Preliminary Report);

- to identify and define the characteristics of the existing records management community (i.e. job models, demographics, groups and levels, education backgrounds, knowledge, skills, and abilities inventory, etc.); and

- to identify the education, training and recruitment strategies that should be employed to close the gap between what exists now and what is required to ensure that government institutions are supported by relevant and effective record keeping infrastructures.

6.2 A sub-group of the IM Forum should be established chaired by an IM Director who would liaise with the ACIM contact and/or TBS contact responsible for IT/IM community development (the chair would also liaise with TIMS, The Institute, and other relevant officials). This would ensure that the record keeping "community" issue was represented within the La Relève initiative and other related government-wide initiatives (e.g. the IT compensation study) and that it would receive senior management attention within a wider IM/IT context.

6.3 Over the longer term, and based on the experience gained through the record keeping community renewal effort and the results of the IT Compensation initiative, consideration should be given to the following:

- conducting studies of the broader record keeping community (i.e. public servants) to identify core competencies and the required education and training, as well as recruitment and strategies;

- developing a broader community renewal framework that would embrace the Library, Communications, ATIP and other communities that comprise the broader IT/IM community.

Plan fonctionnel de la collectivité responsable de la tenue des documents au gouvernement du Canada

- Cadre de renouvellement -

Ébauche pour consultation
le 8 mai 1997

Plan fonctionnel de la collectivité responsable de la tenuce des documents au gouvernement du Canada

- Cadre de renouvellement -

1. But

1.1 Le présent rapport vise à dresser la liste des problèmes de ressources humaines qui ont trait à la gestion des documents telle qu'elle se pratique au gouvernement du Canada et à proposer des façons de les régler. Dans la première partie du rapport, on fait le survol de la pratique actuelle relative à la tenue des documents au gouvernement du Canada, puis on identifie les compétences essentielles nécessaires pour créer des infrastructures efficaces dans le milieu de travail électronique de la plupart des institutions gouvernementales. À la lumière d'une discussion sur l'écart entre les habiletés, les connaissances et les capacités que l'on retrouve actuellement et celles qui sont nécessaires, on termine sur une liste de mesures suggérées.

1.2 Même si la collectivité responsable de la tenue des documents englobe tous les fonctionnaires (quel que soit leur niveau) appelés à créer, à recueillir ou à recevoir des documents dans le cadre de leurs activités, le présent document met l'accent sur les spécialistes des documents, qui sont chargés d'ériger l'infrastructure de politiques, de systèmes et de normes de gestion des documents (surtout ceux sur support électronique) nécessaire pour appuyer les activités des institutions de l'État et en rendre compte.

1.3 Parce qu'il met l'accent sur les spécialistes des documents, le présent rapport sert de point de départ pour l'étude de questions plus vastes comme les compétences de base des fonctionnaires en ce qui touche les documents et leur tenue.

2. Survol de la pratique de la gestion des documents au gouvernement du Canada

2.1 De plus en plus, les comptes rendus des décisions gouvernementales de même que les principales sources d'information pour étayer l'exécution des programmes gouvernementaux et pour permettre aux institutions gouvernementales de rendre des comptes sont consignés sous forme électronique.

2.2 Avec l'avènement du milieu de travail électronique, les documents sont souvent créés, colligés ou reçus sans être assujettis à des procédures ou à des règles qui précisent quand il y a lieu de conserver un document, où il devrait être conservé, par qui et pour combien de temps (par ex., les utilisateurs se demandent si les messages reçus par courrier électronique sont des « documents », combien de temps et comment ils devraient les stocker, et comment ils pourraient y avoir accès, etc.).

2.3 Ces questions et problèmes liés à la tenue des documents dans un milieu de travail électronique recoupent une vaste problématique à trois volets :

- le fait de ne pas avoir de documents peut empêcher de répondre à des besoins de reddition de comptes;
- le fait de ne pas avoir accès à des documents peut déboucher sur la prise de décision peu éclairées;
- le temps perdu pour avoir accès à des documents éparpillés et mal organisés peut entraîner des coûts.

2.4 Les fonctionnaires à tous les niveaux reconnaissent d'instinct l'importance des documents dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches et rendre des comptes, mais ils s'interrogent à propos des règles de saisi des documents, craignent de devenir les archivistes de leur propre service (et font donc souvent carrément abstraction du problème) et s'inquiètent de l'absence de spécialistes capables de fournir les solutions conviviales dont ils ont besoin.

2.5 Il incombe à la collectivité de la gestion des documents de veiller à concevoir, à mettre en place et à maintenir des infrastructures efficaces au sein de leurs institutions. Bon nombre des membres de la collectivité n'ont pas les connaissances, les habiletés et les capacités nécessaires pour le faire dans un milieu de travail électronique.

2.6 Les infrastructures de gestion des documents risquent de s'effondrer (à cause des réductions dans les ressources, des départs à la retraite, etc.), et peu d'employés possèdent les connaissances, les habiletés et les capacités pour en rebâtir de nouvelles qui répondent aux exigences des institutions gouvernementales et à leur obligation de rendre des comptes.

2.7 Les gestionnaires supérieurs (directeurs, directeurs généraux, SMA) responsables de la gestion des documents s'inquiètent de la pertinence des programmes et se demandent quelle orientation prendre pour corriger la situation.

2.8 Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) met au point un nouveau cadre stratégique en matière d'information, mais doute que la collectivité qui est actuellement chargée de la gestion des documents puisse adopter et mettre en œuvre les aspects de la politique qui ont trait à la tenue des documents.

2.9 Les Archives nationales du Canada ont émis des lignes directrices sur la gestion des documents électroniques, participé à l'acquisition parrainée par le SCT d'un système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) partagé à l'échelle du gouvernement et dirigé une initiative pangouvernementale visant à adopter une norme de gestion des documents. Toutefois, comme le SCT, elles se demandent si la collectivité de la gestion des documents pourra tirer parti des avantages de ces initiatives.

3. Compétences essentielles exigées du spécialiste des documents d'aujourd'hui

3.1 L'établissement d'une infrastructure efficace de la tenue des documents requiert:

- des fonctionnaires à tous les niveaux qui comprennent l'importance des documents et savent qu'il importe de se doter d'une infrastructure de tenue des documents c.-à-d. de politiques, de systèmes et de normes de saisie et de maintien des documents);

- des spécialistes des documents qui savent comment ériger et maintenir une infrastructure de tenue des documents.

3.2 Il reste toutefois à élaborer des cours et des modules de formation en tenue de documents et à les intégrer à la formation offerte aux fonctionnaires, et surtout aux cadres supérieurs.

3.3 Il faut aussi élaborer des cours et des programmes de formation pour les spécialistes des documents, encore que certaines études, comme l'étude préliminaire sur les compétences essentielles du spécialiste des documents de demain des Archives nationales (ci-jointe), devraient donner des résultats en ce sens. Cette étude renferme des entrevues et des discussions entre des groupes cibles et des intervenants officiels (comme des gestionnaires de documents, des spécialistes en technologie de l'information, des utilisateurs, etc.) de toute l'administration fédérale. Ces échanges visaient à cerner les compétences essentielles du spécialiste des documents de demain, en se fondant sur la vision suivante de la gestion des documents:

> *« La tenue des documents et la responsabilité connexe sont intégrées aux processus opérationnels et au milieu de travail électronique, de manière à faciliter l'accès, la compréhension et l'utilisation des documents. »*

3.4 En concrétisant cette vision, on comptait obtenir les résultats suivants :

- les institutions gouvernementales assurent la planification, la création, la cueillette et l'exploitation de documents adéquats, fiables, utiles et pratiques dans le cours normal de leurs activités;

- les documents gouvernementaux sont identifiés, décrits, classifiés, organisés, stockés et protégés de manière à rester accessibles tant que le gouvernement et le public en ont besoin;

- les représentants gouvernementaux comprennent les fonctions liées aux documents et appliquent de bons principes de tenue des documents fondés sur des politiques, des procédures, des normes et des pratiques mises au point par des agents autorisées.

3.5 L'atteinte des résultats dépend de diverses conditions préalables que devaient satisfaire les utilisateurs et les organisations et d'une série d'exigences en matière de gestion, de ressources humaines, de tenue des documents et de technologie. Ces conditions préalables et exigences forment un cadre à partir duquel on a dressé la liste préliminaire des compétences essentielles d'un spécialiste des documents.

3.6 D'après le rapport, un spécialiste des documents qui évolue dans un milieu de travail électronique devrait posséder les compétences essentielles suivantes :

- connaissance des activités de l'organisation, de ses processus et du déroulement de son travail ainsi que des exigences qu'elle doit satisfaire en matière de reddition de comptes;

- connaissance des critères et du processus d'analyse qui débouchent sur l'établissement de règles en matière de tenue des documents (par ex. quels dossiers doivent être saisis selon les besoins opérationnels de l'organisation; quelles sont les procédures, normes et pratiques qui servent à l'identification, à la description, à la classification, à l'organisation, au stockage, à la protection, à la conservation et à la disposition des documents);

- connaissance des méthodes pour intégrer les exigences en matière de tenue des documents à la conception des applications opérationnelles, des processus de travail et des fonctions de gestion;

- connaissance de la planification stratégique, de la gestion de projets, da la mesure du rendement et des normes qui le régissent;

- connaissance des techniques pour évaluer l'efficacité de l'infrastructure de la tenue des documents de l'organisation;

- capacité de bien travailler avec les collègues des domaines de la technologie de l'information, des services juridiques, de la gestion et de l'exploitation au sein de l'organisation et avec d'autres personnes ou groupes qui sont visés par l'infrastructure de la tenue de documents de l'organisation;

- capacité d'analyser et de conceptualiser;

- capacité de communiquer des idées et des concepts complexes à divers publics;

- capacité de faire office de conseiller ou de moniteur pour sensibiliser les gestionnaires et les autres utilisateurs quant à l'importance et à la pertinence des documents comme source d'information en vue de la prise de décision, de

l'exécution des programmes et de la prestation des services, et pour en faire valoir l'utilité comme instrument permettant de répondre aux exigences de reddition de comptes.

4. Collectivité de la gestion des documents actuelle

4.1 Il existe un écart marqué entre la base des connaissances, des habilités et des capacités que l'on trouve actuellement dans l'administration fédérale et celles qu'il faut pour gérer les documents dans un milieu de travail électronique.

4.2 On estime qu'environ 15 000 personnes œuvrent dans le domaine de la gestion des documents au gouvernement. Celles qui occupent des postes d'agent sont normalement dans les groupes CR ou AS (habituellement CR-3 ou 4 et AS-1, 2, 3 ou 4). Celles qui occupent des postes de gestionnaire des documents sont habituellement du groupe AS (de niveau 5 ou 6). Les gestionnaires de documents relèvent souvent d'un directeur de la gestion de l'information ou de l'administration, de niveau AS-7 ou EX-1 (dans les gros ministères).

4.3 Même si la situation évolue, les agents chargés de la gestion des documents veillent souvent à la gestion de documents autres que ceux qui sont sous forme électronique. Dans bien des ministères, ils sont souvent éloignés des utilisateurs (tant sur le plan de la hiérarchie que de la fonction) et appelés à concentrer leurs efforts sur la gestion de dossiers semi-actifs ou inactifs du ministère. Ils n'influencent pas beaucoup directement les pratiques courantes liées à la tenue des documents (c'est-à-dire là où les documents sont créés).

4.4 Les agents de gestion des documents ont habituellement terminé avec succès des études secondaires ou l'équivalent; les gestionnaires de documents possèdent soit la même formation théorique et pratique; dans certains cas, ils ont au moins suivi des cours de niveau universitaire et, dans de très rares cas, détiennent un diplôme de premier ou de deuxième cycle. Quant aux directeurs de la gestion de l'information, de l'administration ou de postes équivalents, ils ont souvent des antécédents professionnels autres qu'en gestion des documents (par ex. en technologie de l'information, en bibliothéconomie, en gestion des ressources humaines, etc.). La plupart ont terminé des études de premier ou de deuxième cycle dans une foule de domaines, dont la bibliothéconomie, l'administration publique, l'informatique, la gestion des affaires, etc.

4.5 La collectivité de la gestion des documents actuelle n'est pas bien placée pour fonctionner dans un milieu de travail électronique qui demande des spécialistes du domaine :

- participer à la création des documents (c'est-à-dire dès l'étape de la planification);

- établir des normes de tenue des documents qui tiennent compte des impératifs opérationnels et des exigences en matière de reddition des comptes de l'organisation;

- collaborer avec des spécialistes techniques pour intégrer ces exigences à la conception des systèmes (y compris les systèmes de soutien administratif);

- faire office de moniteurs et de conseillers en matière de tenue des documents auprès des cadres à tous les niveaux de l'organisation.

4.6 Les membres d'autres groupes (systèmes administratifs, administration des données, services juridiques, services de bibliothèque, curateurs, sécurité de l'information, programmes, etc.) se familiarisent avec les principes de la tenue des documents, surtout ceux sur support électronique. Ce sont eux, plutôt que les préposés à la gestion des documents, qui pourrainet être les spécialistes des documents de demain.

5. Initiatives existantes

5.1 Diverses initiatives sont en cours et devraient servir de fondement à d'autres travaux de renouvellement de la collectivité responsable de la tenue des documents au sein du gouvernment fédéral.

- Compte tenu de leur mandat de faciliter la gestion des documents gouvernementaux, les Archives nationales sont appelées à jouer un rôle de premier plan, en collaboration avec les institutions gouvernementales, le SCT, les établissements d'enseignement et de formation, les associations professionnelles et les syndicats.

- Certains ministères et organismes, comme la Défense nationale et le Bureau du Conseil privé, ont pris des mesures pour analyser les compétences essentielles dont ils ont besoin pour répondre aux exigences opérationnelles des secteurs de gestion de l'information et de technologie de l'information. D'autres institutions, y compris celles qui s'occupent de la gestion des documents, tireront aussi parti de ces efforts.

- L'étude Duxbury sur la collectivité de la GI et de la TI fournit d'importantes données qui devraient servir dans le cadre de futures initiatives portant sur la collectivité de la gestion des documents.

- L'Institut des professionnels en informatique a lancé une demande de propositions pour des services de formation qui incluent un volet gestion de l'information. Les leçons tirées de l'expérience et le cadre de GI dont il est question dans la demande devraient servir de base pour mener d'autres travaux.

- Le programme RPFA-RPVI aide au recrutement, à la nomination et à la formation des membres de la collectivité des finances. Il met l'accent sur la gestion « du début à la fin » des membres de la collectivité (soit à partir du moment où ils sont recrutés dans les universités et tout au long de leur carrière) et il pourrait s'avérer un modèle utile pour d'autres groupes fonctionnels comme celui de la gestion des documents.

- L'Alliance des archives, des bibliothèques et de la gestion des documents (AABGD), une initiative de gestion nationale du secteur parrainée par DRHC, cerne les compétences essentielles en gestion de l'information. La liaison avec ce groupe sera cruciale et pourra accélérer le développement de produits semblables au sein du gouvernement fédéral.

- L'Institut de gestion des documents (IGD) est une association professionnelle qui assure un soutien à la collectivité de la gestion des documents dans l'administration fédérale. L'Association des administrateurs et des gestionnaires des documents (ARMA) est une organisation internationale qui fait la promotion de la gestion des documents (souvent par l'intermédiaire de groupes d'action dans l'industrie et des sections locales). L'IGD et l'ARMA peuvent tous deux jouer un rôle de premier plan pour le renouvellement de la collectivité.

- Le groupe de travail sur la collectivité GI/TI, présidé par un représentant du CCGI et le projet parrainé par le SCT visant à élaborer un plan fonctionnel pour la collectivité de la gestion de l'information, ainsi que d'autres initiatives connexes conçues pour régler le problème de la migration des connaissances spécialisées en TI vers le secteur privé auront une incidence sur les mesures concernant la collectivité de la gestion des documents. Le rapport établi entre le comité GI/TI, le CCGI, le SCGI, le plan fonctionnel du SCT et l'initiative menée au niveau des sous-ministres, *La Relève*, pourrait s'avérer une structure utile à laquelle pourrait se rattacher l'initiative de gestion des documents (plutôt que d'établir une structure distincte).

- Le Forum sur la GI, auquel participent certains directeurs de la gestion de l'information, a été mis en place en décembre 1996 pour conseiller les Archives nationales sur l'orientation à prendre pour s'acquitter de son mandat pangouvernemental, soit de faciliter la gestion des documents gouvernementaux. Ce Forum pourrait faire office de groupe d'intervenants et servir à consulter et à revoir ou à entériner des initiatives de renouvellement de la collectivité de la gestion des documents.

- Des initiatives connexes sont menées à l'échelle internationale, dont la mise au point de programmes de formation pour le personnel de la collectivité de la gestion des documents dans les pays en développement, le renouvellement des programmes de cours universitaires en gestion des documents de divers pays, l'élaboration de

stratégies de formation en gestion de l'information dans la foulée de la nouvelle infrastructure mondiale d'information (IMI). Un accord récemment conclu par l'ARMA, le Conseil international des archives et le Conseil international d'administration des archives réunit les ressources et les connaissances spécialisées des trois organisations afin de mettre l'accent sur la formation.

6. Prochaines étapes

6.1 Compte tenu des travaux déjà en cours, une étude devrait être menée avec les objectifs suivants (les AN ont accepté de parrainer l'étude avec le concours du Forum en GI) :

- cerner et définir les principales fonctions et activités (comme les modèles de poste) associées à la conception, à la mise en œuvre et au maintien des infrastructures de gestion des documents dans les institutions gouvernementales;

- cerner et définir les compétences essentielles nécessaires pour mener ces fonctions et activités (en misant sur les résultats du rapport de l'étude préliminaire);

- cerner et définir les caractéristiques de la collectivité de la gestion des documents telle qu'elle existe actuellement (par ex. modèles de postes, données sur sa composition, groupes et niveaux, études, répertoire des connaissances, habilités et capacités, etc.);

- préciser les stratégies de formation et de recrutement qui pourraient servir à combler l'écart entre les compétences actuellement sur le marché et celles qui seront requises pour s'assurer que les institutions gouvernementales se dotent d'infrastructures adéquates et efficaces en matière de tenue des documents.

6.2 Il faudrait créer un sous-groupe du Forum sur la GI parrainé par un directeur de la GI qui rendrait compte directement au membre du CCGI ou à la personne responsable au SCT du perfectionnement de la collectivité TI-GI (le président assurerait aussi la liaison avec le SCGI, l'Institut et d'autres représentants officiels). Ce mécanisme permettrait, d'une part, que l'on tienne compte du dossier de la « collectivité » responsable de la tenue des documents dans le cadre de l'initiative de *La Relève* ainsi que dans d'autres initiatives pangouvernmentales connexes (comme l'étude sur la rémunération de la collectivité TI) et permettrait, d'autre part, que la haute direction lui accorde son attention dans le contexte plus vaste de la GI-TI.

6.3 À plus long terme, à la lumière de l'expérience acquise à la suite des efforts de renouvellement de la collectivité responsable de la tenue des documents et des résultats de l'initiative sur la rémunération la collectivité TI, on devrait examiner la possibilité:

- d'étudier la situation de la collectivité responsable de la tenue des documents dans son ensemble (c.-à-d. les fonctionnaires) pour établir les compétences essentielles et préciser les cours et la formation nécessaires, en plus d'élaborer un plan de recrutement et les stratégies nécessaires;

- de dresser un cadre de renouvellement de la collectivité plus vaste qui engloberait les collectivités de la bibliothéconomie, des communications et de l'AIPRP de même que celles qui composent la collectivité de la GI-TI dans son ensemble.